



Bondgenoten in Governance

De relatie tussen de Auditcommissie en
de Internal Audit Functie in Nederland



Bondgenoten in Governance

De relatie tussen de Auditcommissie en de Internal Audit Functie in Nederland

Studierapport van het Instituut van Internal Auditors Nederland en de vakgroep Interne Accountants van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA)
30 september 2008



Titel

Bondgenoten in Governance. De relatie tussen de Auditcommissie en de Internal Audit Functie in Nederland

Studierapport van het Instituut van Internal Auditors Nederland en de vakgroep Interne Accountants van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA)

Auteurs:

Hans Nieuwlands RA CIA CGAP CCSA, drs. Marcel Bongers RE RA CIA CFE, Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA

De projectgroep bestond verder uit: Scott Cheung RA CIA, drs. Yttje Marieke Dijk RO EMIA CIA, drs. Ingrid Doerga RA, drs. Karsten Klein EMIA RO, Johan Scheffe RA RO CIA, Arnout van der Veer RA, Bas Vis RA CIA, Michiel Wesseling CIA en drs. Leo Winkelhagen.

De volgende Chief Audit Executives hebben tevens belangrijke input geleverd voor dit onderzoek: J.P. Bostoën (Fortis), J.H.J. Brakenhoff RA RO (Ahold), F.J. Kleinegris RA (TNT), P.A.J. Grimmelikhuizen RA (Akzo Nobel), M.N.J. Kee RA (Heineken) Ir. K. Kieft (NS), drs. P.S. van Nes RA MGA (Ministerie VWS), mw. G.F.T. Tiellemans RA (DNB) en drs. T.W.C. Versteegen RA (Nutreco).

Copyright

© 2008 Koninklijk NIVRA Amsterdam / Instituut van Internal Auditors Nederland
Overname van (gedeelten van) de tekst is toegestaan, mits bronvermelding.



Aanbeveling

Voor u ligt een lezenswaardig rapport waarin de relatie tussen Auditcommissies en Internal Audit Functies onder de loep is genomen. Ik beveel u dit rapport van harte aan omdat ik van mening ben dat het een bijdrage kan leveren aan het verder professionaliseren van de onderlinge relatie en daarmee aan de verbetering van de bedrijfsvoering in het algemeen en de kwaliteit van het toezicht daarop in het bijzonder.

Dat is temeer belangrijk omdat in de afgelopen jaren veel te doen is geweest rondom het thema Corporate Governance en de beide functies daarin een belangrijke rol vervullen. Bovendien is hun onderlinge relatie de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig geweest. Uit eigen ervaring als lid van diverse toezicht-houdende organen bij verschillende organisaties kan ik u verzekeren dat de contacten intensiever en frequenter zijn geworden. Dat is voor beide partijen een zoektocht geweest omdat elke organisatie anders is en ook de invulling van de taken van Commissarissen en Internal Auditors kan verschillen.

Regelgeving is stringenter geworden en de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer zijn in het recente verleden in enkele gevallen beschaamd. Het vertrouwen in organisaties en bestuurders en toezicht-houders heeft daaronder te lijden gehad. Het is dan ook voor iedereen van groot belang dat dit vertrouwen wordt hersteld. De 'Best Practices' uit dit rapport kunnen daarbij naar mijn stellige overtuiging een helpende hand bieden.

Prof. Dr. Lense Koopmans
emeritus hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen



Voorwoord

Dit studierapport is gebaseerd op onderzoek naar de wijze waarop Auditcommissies en Internal Audit Functies hun relatie invullen. In het kader van Corporate Governance is er de afgelopen jaren het nodige geschreven, gezegd en gedaan. Eén van de gevolgen van de recente ontwikkelingen op het terrein van Corporate Governance is dat de verhouding tussen Raden van Commissarissen/Auditcommissies dan wel vergelijkbare organen en de Internal Audit Functies is veranderd. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit rapport had als doel inzicht te krijgen in die veranderingen en om Best Practices te destilleren voor de invulling van de relatie tussen beide partijen. Beide spelen een belangrijke rol in de handhaving van afdoende 'checks and balances' binnen de organisatie waar zij toezicht op houden dan wel hun auditwerkzaamheden uitvoeren.

Internal Audit is één van de hoekstenen van Corporate Governance, samen met de Raad van Bestuur (RvB), de Raad van Commissarissen (RvC) en de externe accountant. De Auditcommissie als deelverzameling van de RvC en de Internal Audit Functie (IAF) spelen elk hun eigen rol in de governance van een organisatie. De Auditcommissie heeft als taak het ondersteunen van de RvC in haar toezicht op de RvB, onder meer ter zake van het interne risico- en beheersingssysteem. Internal audit is een onafhankelijke en objectieve functie die toegevoegde waarde heeft voor de organisatie, door de beoordeling en verbetering van het risk management, de control en de governance. Door deze per definitie gelieerde rollen zijn de IAF en de Auditcommissie bondgenoten in governance.

Vanuit haar unieke positie binnen de organisatie levert de IAF waardevolle ondersteuning aan de Auditcommissie door het verstrekken van aanvullende objectieve zekerheid op het gebied van governance-, risicomanagement- en beheersingsprocessen. Om dit mogelijk te maken dient de IAF te beschikken over voldoende middelen en professionele medewerkers. Daarnaast dient een IAF zich te houden aan de wereldwijd erkende beroepsnormen van het Instituut van Internal Auditors (IIA), die ook het kwaliteitsniveau borgen.

De Auditcommissie speelt een actieve rol in het waarborgen van de effectiviteit van de IAF. Zij doet dit door onder meer het toezicht houden op de onafhankelijkheid en positionering van de IAF en het beoordelen van de toereikendheid van de beschikbaar gestelde middelen. Het doel is het optimaal functioneren van de IAF ten behoeve van het bestuur van de organisatie en het toezicht daarop. Daarnaast is het van belang om de informatieverstrekking aan en wisselwerking met toezichthouders, zoals de Auditcommissie op een zo hoog mogelijk niveau te brengen.

De IAF wordt momenteel door meer en andere auditspecialisten bemenst. Ook in Nederland heeft deze ontwikkeling zich voorgedaan. Naast Registeraccountants (RA's) zijn er nu ook postacademisch opgeleide IT-auditors (de Register EDP-auditors, RE's) en Register Operational auditors (RO's) die alle ook binnen de IAF een boeiende werkring hebben gekregen. Afhankelijk van de bedrijfstak maakt de IAF ook gebruik van andere deskundigen, zoals ingenieurs of actuarissen. Vanwege de multidisciplinaire samenstelling wordt tegenwoordig in toenemende mate gesproken van een Internal Audit Functie en niet langer van een Interne Accountantsdienst.

Dit studierapport geeft een overzicht van de wijze waarop de wisselwerking tussen Auditcommissie en IAF uitgewerkt kan worden op basis van een onderzoek bij een groot aantal organisaties. Dit betrof zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Naast multinationals zijn ook overheids- en semi-overheidsorganisaties onderzocht. De nadruk lag op de grotere organisaties.

Dit onderzoek is een initiatief van het Instituut van Internal Auditors en de vakgroep Interne Accountants van het Koninklijk NIVRA en startte in september 2007. De door hen ingestelde projectgroep heeft de beschikbare literatuur bestudeerd, Auditcommissie charters opgevraagd en geanalyseerd en vervolgens interviews gehouden met commissarissen, voorzitters van Auditcommissies en hoofden van de Internal Audit Functies van een breed scala aan organisaties. Onze dank gaat uit naar allen die tijd voor dit onderzoek hebben vrijgemaakt.

Uit de gesprekken bleek dat er in alle gevallen sprake was van een goede vertrouwensrelatie tussen Auditcommissies en de Internal Audit Functies, die een gemeenschappelijk belang hebben en behoefte hebben aan een wederzijds stimulerende wisselwerking.



De rolverdeling tussen de Auditcommissie en de IAF is vastgelegd in het charter van de Auditcommissie en die van de IAF. Vaak gaat de praktische invulling van de relatie verder dan blijkt uit die charters. Op basis van dit onderzoek verdient het, mede gezien de vereiste transparantie inzake governance, aanbeveling om die charters aan te vullen zodat de werkelijke interacties voor een ieder duidelijk zijn. Als hulpmiddel geven wij in deze publicatie Best Practices in Nederland en voorbeeldcharters voor beide organen.

Wij nodigen u uit om de handreikingen uit de voorliggende publicatie als een maatstaf te gebruiken om uw bestaande relatie Auditcommissie – Internal Audit te toetsen. Wij adviseren om vervolgens de resultaten daarvan met elkaar te bespreken en conclusies te trekken voor de optimalisatie van de relatie tussen deze bondgenoten in governance.

Amsterdam, 30 september 2008

drs. Ingrid Doerga RA
Voorzitter vakgroep Interne Accountants van het Koninklijk NIVRA

drs. Fred Steenwinkel RA RE RO CIA CISA
Voorzitter Instituut van Internal Auditors Nederland



Inhoudsopgave

Aanbeveling	3
Voorwoord	4
Samenvatting	7
1 Opzet onderzoek	10
1.1 Aanleiding en doelstelling	10
1.2 Onderzoeksaanpak	10
2 Overzicht van Regelgeving	12
2.1 Verenigde Staten	12
2.2 Groot Brittannië	13
2.3 Nederland	13
2.4 Publicaties van het Instituut van Internal Auditors	14
3 Analyse van de Auditcommissie charters	15
3.1 Toetsingskader	15
3.2 Bevindingen	15
3.3 Conclusie	17
4 Interviews	18
4.1 Geïnterviewde personen	18
4.2 Resultaten uit de Interviews	18
4.3 Conclusie	22
5 Best Practices	24
5.1 Inleiding	24
5.2 De verantwoordelijkheden van de Auditcommissie voor de Internal Audit Functie (IAF)	24
5.3 Beoordelen en goedkeuren van het Internal Audit Charter	24
5.4 Waarborgen van de communicatie- en rapportage-lijnen van de Chief Audit Executive (CAE)	25
5.5 Beoordelen van de bemensing en benodigde middelen van de IAF	25
5.6 Beoordelen en evalueren van het Internal Audit plan	26
5.7 Overzicht houden op de coördinatie van de IAF met andere interne assurance-functies en de externe accountant	26
5.8 Beoordelen van de rapportages van de IAF	27
5.9 Beoordelen van de opvolging door het management van de audit aanbevelingen	27
5.10 Bewaken en beoordelen van de effectiviteit van de IAF	27
5.11 Ondersteunen van de Auditcommissie door de CAE	28
5.12 Tot slot	29
Bijlagen	
1 Voorbeeld Charter Auditcommissie	30
2 Voorbeeld Charter IAF	34



Samenvatting

In lijn met de internationale ontwikkelingen volgend op de verschillende bedrijfsdebacles verscheen in december 2003 de Nederlandse Corporate Governance code (Tabaksblat). Dit heeft geleid tot een intensieve wisselwerking tussen Auditcommissies en Internal Audit Functies (IAF's). Het Koninklijk Nederlands Instituut van Register Accountants (NIVRA) en het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA) besloten naar aanleiding daarvan onderzoek te doen naar de wijze waarop de vereisten uit de code zijn geëvolueerd in de feitelijke invulling van de relatie tussen Auditcommissies en IAF's.

De eerste stappen van dit onderzoek waren het onderzoek van (inter)nationale regelgeving en de 'desk research' van de charters van Auditcommissies. De kern van het onderzoek dat daarna werd gedaan bestond uit het interviewen van achttien leden van Raden van Commissarissen (RvC), voornamelijk voorzitters van Auditcommissies. Vervolgens is gesproken met een aantal CAEs uit verschillende bedrijfstakken en (semi)overheid. En zijn de resultaten van de interviews samengevat in Best Practices en verwerkt in een voorbeeld-charter voor zowel de Auditcommissie als de IAF.

Conclusies

1. Uit de Regelgeving: Toegenomen verantwoordelijkheid Auditcommissies, intensivering van de relatie tussen Auditcommissie en de Internal Audit Functie.

Corporate Governance Codes, wetgeving en beursreglementen geven weliswaar zowel nationaal als internationaal richting, maar geen uitwerking van de vereiste relatie tussen Auditcommissies en IAF's. Het wereldwijde Instituut van Internal Auditors (IIA Inc) heeft een aantal publicaties uitgebracht met een meer specifieke invulling voor de samenwerking tussen Auditcommissies en IAF's. Als gevolg van de introductie van Tabaksblat en de ontwikkelde internationale regelgeving zijn meer verantwoordelijkheden toegewezen aan Auditcommissies en is ook de relatie tussen hen en de IAF geïntensiveerd en geëvolueerd.

2. Uit het onderzoek van de charters van de Auditcommissies: De regelgeving wordt in het algemeen nageleefd, maar de charters van de Auditcommissies kunnen verbeterd worden.

De conclusie uit het bureauonderzoek van de charters van de Auditcommissies is dat de meeste organisaties in Nederland de voorschriften van de code Tabaksblat volgen. In mindere mate voldoen die organisaties ook aan de additionele bepalingen uit het internationale Model Charter dat als hulpmiddel is opgesteld door het IIA. Ook bleek dat de beschrijving van de relatie tussen Auditcommissie en IAF in de charters van de Auditcommissies ruimte biedt voor verbetering.

3. Uit de interviews met voorzitters van Auditcommissies: De Chief Audit Executive (CAE) heeft een unieke positie en er is waardering voor zijn functioneren; een directe communicatielijn tussen CAE en Auditcommissie is belangrijk. De praktijk gaat verder dan de charters maar laat ook ontwikkelingsmogelijkheden zien.

Auditcommissieleden gaven in de interviews aan dat de IAF in de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol heeft gekregen. De CAE heeft een unieke positionering tussen de RvB en de Auditcommissie. De hiërarchische lijn van de CAE naar de CEO en de directe communicatielijn tussen CAE en de Auditcommissie worden van groot belang geacht voor de toegevoegde waarde van de IAF. De Auditcommissies vinden die waarde over het algemeen hoog.

Conclusie is ook dat in de praktijk de relatie tussen Auditcommissie en IAF verder gaat dan in het charter van de Auditcommissie is vastgelegd. Er zijn diverse verbetermogelijkheden voor de invulling van de relatie en samenwerking tussen Auditcommissies en IAF's, zowel op het terrein van het monitoren van de effectiviteit van de IAF, als in de frequentie en diepgang van de contacten tussen Auditcommissie en CAE. Een goede CAE wordt van doorslaggevend belang geacht voor het succes van de IAF. Daarnaast hebben de Auditcommissies een duidelijke visie op de benodigde eigenschappen van de CAE.



Best Practices

De uit het onderzoek afgeleide Best Practices hebben betrekking op het toezicht dat de Auditcommissie dient uit te oefenen op de IAF.

1. Beoordelen en goedkeuren van het Internal Audit charter

Best Practice is dat de Auditcommissie:

- jaarlijks de actualiteit, toereikendheid en toepassing van het IAF charter beoordeelt.

2. Waarborgen van de communicatie- en rapportagelijnen van de CAE

Best Practice is dat de Auditcommissie toeziet op, c.q. zorg draagt voor:

- de directe rapportagelijijn van de CAE aan de CEO, de directe communicatielijijn naar de voorzitter van de Auditcommissie en de frequentie van het overleg van CAE met de CEO en CFO;
- het overleg van de Auditcommissie met de CAE buiten aanwezigheid van de RvB;
- het houden van periodiek overleg tussen de voorzitter Auditcommissie en de CAE;
- de aanwezigheid van de CAE bij alle vergaderingen van de Auditcommissie;
- het oplossen van eventuele onenigheden tussen de RvB en de CAE.

3. Waarborgen dat de IAF de benodigde bemensing en middelen heeft

Best Practice is dat de Auditcommissie zorg draagt voor:

- het goedkeuren van het functieprofiel, de aanname en het ontslag van de CAE;
- betrokkenheid bij de voorgenomen aanname of het voorgenomen ontslag van de CAE;
- het voeren van selectie- en exitgesprekken met de (kandidaat) CAE;
- het toetsen van de beloning van de CAE aan functies van hetzelfde gewicht binnen de organisatie;
- de vaststelling dat de targets van de CAE zijn functioneren bevorderen;
- de bespreking van de toereikendheid van beschikbare middelen met de CAE;
- het bespreken van aanpassing van de capaciteit en het budget van de IAF met de CAE en de CEO;
- het waarborgen dat de IAF een permanente functie is binnen de organisatie en derhalve dat deze niet uitbesteed wordt en/of dat geen langdurige inhuur van de CAE plaatsvindt.

4. Beoordelen en evalueren van het Internal Audit plan

Best Practice is dat de Auditcommissie:

- input levert voor het opstellen van het jaarlijkse auditplan;
- de totstandkoming van het plan bespreekt met de CAE, waarbij wordt vastgesteld dat er ook input is gevraagd aan de RvB en het senior management;
- kennisneemt van de risicoafweging die door de IAF is gebruikt om prioriteiten te stellen;
- het auditplan en belangrijke tussentijdse wijzigingen daarvan goedkeurt;
- zonodig vraagt om tussentijdse specifieke onderzoeken door de IAF.

5. Beoordelen van de rapportages van de IAF

Best practice is dat de Auditcommissie met de CAE bespreekt:

- de periodieke overzichtsrapportage met de belangrijkste bevindingen, de voortgang van de implementatie van aanbevelingen, de voortgang van audits in relatie tot het plan, en de aanwending van de middelen;
- de periodieke verslagen van de IAF en de belangrijkste auditrapportages, waaronder frauderapportages.

6. Toezicht op de coördinatie van de IAF met andere interne assurance functies en met de externe accountant

Best Practice is dat de Auditcommissie:

- toeziet op een goede afstemming en taakverdeling tussen de IAF en andere assurance of “second line of defense” functies zoals riskmanagement, control en compliance;
- vaststelt dat de CAE alle “second line of defence” functies overziet en audit;
- toeziet op een effectieve en efficiënte werkverdeling tussen de IAF en de externe accountant.



7. Beoordelen van de opvolging door het management van de internal audit bevindingen

Best Practice is dat de Auditcommissie:

- nagaat dat er een goede procedure is voor de bewaking van de opvolging en van de kwaliteit van de implementatie van de audit aanbevelingen;
- de oorzaken van significante achterstanden in de implementatie met de RvB bespreekt.

8. Bewaken en beoordelen van de effectiviteit van de IAF

Best Practice is dat de Auditcommissie:

- jaarlijks de kwaliteitsborging van de IAF met de CAE bespreekt;
- toeziet op de uitvoering van de voorgeschreven externe kwaliteitstoetsing;
- het functioneren van de IAF en de CAE beoordeelt;
- informeert bij de externe accountant naar de effectiviteit van de IAF en bij de IAF naar de effectiviteit van de externe accountant.

9. Ondersteunen van de Auditcommissie door de CAE

Best Practice is dat:

- de CAE met de voorzitter van de Auditcommissie bespreekt welke ondersteuning de IAF kan geven aan de Auditcommissie. Dit betreft met name de voorbereiding van vergaderingen, inclusief de advisering.

De hiervoor genoemde Best Practices versterken zowel het functioneren van de Auditcommissies als de IAF's. De aanbeveling is de bestaande situatie in uw organisatie te toetsen aan die Best Practices en waar mogelijk verbeteringen aan te brengen.



In het onderzoek betrokken organisaties

Aegon (AEX)
 Air France KLM (AEX)
 APG (Overig)
 Akzo Nobel (AEX)
 AON (Overig)
 Arriva (Overig)
 Connexxion (Overig)
 Cordares (Overig)
 Corporate Express (AEX)
 CSM (AMX)
 De Nederlandsche Bank (Overig)
 DSM (AEX)
 Dura Vermeer (Overig)
 Eneco (Overig)
 Eriks (AScX)
 Essent (Overig)
 Eureko (Overig)
 Exact (AScX)
 Fornix (Overig)
 Fortis (AEX)
 Fugro (AMX)
 Gemeente Rotterdam (Overig)
 Grolsch (Overig)
 Hagemeijer (Overig)
 Heineken (AEX)
 Heymans (AMX)
 Imtech (AMX)
 ING (AEX)
 Koninklijke Ahold (AEX)
 Koninklijke Shell (AEX)
 KPN (AEX)
 van Lanschot Bankiers (AEX)
 Luchthaven Schiphol (Overig)
 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Overig)
 Nederlandse Spoorwegen (Overig)
 NOM (Overig)
 Nova Chemicals (Overig)
 Nuon (Overig)
 Nutreco (AMX)
 Océ (AMX)
 Ordina (AMX)
 PCM (Overig)
 Philips (AEX)
 Rabobank (Overig)
 Reed Elsevier (AEX)
 Rodamco (AEX)
 Sara Lee (Overig)
 Staal Bankiers (Overig)
 Theodoor Gillisen (Overig)
 TNT (AEX)
 Vopak (Overig)
 Wolters Kluwer (AEX)

1 Opzet onderzoek

1.1 Aanleiding en doelstelling

Als gevolg van ontwikkelingen in de eisen gesteld aan de governance ('besturing') van organisaties veranderen de taken en verantwoordelijkheden van Auditcommissies als onderdeel van deze Governance. Een verandering in taken en verantwoordelijkheden van Auditcommissies heeft onvermijdelijk invloed op de relatie van de Auditcommissie met de Internal Audit Functie (IAF) omdat haar werkterrein gelieerd is aan dat van de Auditcommissie.

Het Koninklijk Nederlands Instituut van Register Accountants (NIVRA) en het Instituut van Internal Auditors Nederland besloten naar aanleiding van de governance ontwikkelingen onderzoek te doen naar de huidige invulling van de relatie tussen Auditcommissies en IAF's in Nederland.

De doelstelling van het onderzoek was driedelig:

1. het verschaffen van inzicht in de bestaande relatie tussen Auditcommissies en IAF's in Nederland;
2. het geven van inzicht in de visie van Auditcommissieleden op de samenwerking met de IAF;
3. het weergeven van 'Best Practices' in de samenwerking met de IAF.

1.2 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestond uit bureauonderzoek en veldonderzoek.

Het bureauonderzoek was gericht op de (formele) context van de relatie tussen Auditcommissie en de IAF.

Ten eerste heeft de projectgroep kennis genomen van de regelgeving rondom Corporate Governance in Groot-Brittannië, Nederland en de Verenigde Staten, en van beschikbare rapporten inzake Auditcommissies.

Ten tweede heeft de projectgroep onderzoek gedaan naar de weerslag van de relatie van de Auditcommissie en de IAF in de Auditcommissie charters. Hiertoe zijn charters opgezocht op de websites van ondernemingen, of opgevraagd bij de CAE van de organisaties. Deze charters zijn getoetst aan de vereisten volgens de Code Tabaksblat en het Model Audit Committee Charter¹ van het IIA.

Het veldonderzoek diende om de relatie tussen Auditcommissie en IAF in Nederland in de praktijk in beeld te krijgen en de visie hierop van Auditcommissieleden te verkrijgen. Voor het veldonderzoek zijn interviews gehouden met voorzitters en leden van Auditcommissies en met CAE's. Aan de hand van openbaar beschikbare

¹ De Model Audit Committee Charter van het IIA zoals opgenomen als bijlage in de Quality Assessment Manual 5

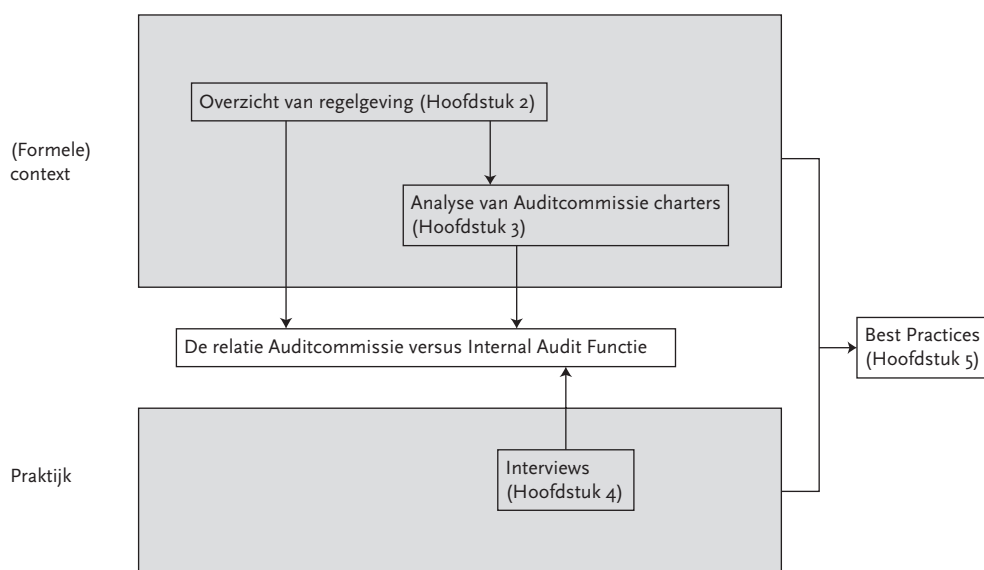


informatie is vervolgens een overzicht gemaakt van voorzitters van Auditcommissies bij een aantal beursgenoteerde ondernemingen, overheidsinstellingen en semi-overheidsinstellingen. Aan de hand hiervan is een selectie gemaakt waarbij ook het aantal relevante nevenfuncties van de geselecteerden meewoog bij de selectie, omdat zo een breder inzicht kon worden verkregen.

De betreffende CAE's zijn gevraagd het project te introduceren bij de voorzitter van hun Auditcommissie. Dit heeft geleid tot een participatie van 18 vooraanstaande voorzitters en leden van Auditcommissies met een ruime ervaring. Vervolgens zijn de voorzitters van Auditcommissies geïnterviewd. De resultaten zijn geanonimiseerd opgenomen in dit rapport. De vragen uit de interviews met de Auditcommissieleden zijn ter toetsing eveneens aan een aantal CAE's voorgelegd.

In het kader is een overzicht opgenomen van de organisaties van waaruit medewerking is verleend aan het onderzoek en/of waarvan de beschikbare charters van de Auditcommissies zijn onderzocht.

Schema van het onderzoek



2 Overzicht van regelgeving

Als gevolg van de opgetreden grote deconfitures, zoals Worldcom en Enron, is de governance-regelgeving sterk uitgebreid. Vanuit Amerika heeft deze tendens zich verder verspreid over alle continenten. Hierna behandelen we eerst een overzicht van de governance codes in de Verenigde Staten, Groot Brittannië en Nederland en met name wat daarin is opgenomen over de relatie tussen Auditcommissies en IAF's. Tenslotte zal worden ingegaan op publicaties van het IIA.

Met name de Sarbanes-Oxley Act (2002) heeft grote en ook wereldwijde consequenties gehad voor de verzwaring van de verantwoordelijkheden van de Auditcommissies ten aanzien van de control en governance. De New York Stock Exchange (NYSE) heeft in haar Listing Rules daarna ook stringenter eisen gesteld inzake governance van de op deze beurs genoteerde organisaties. Deze ondernemingen zijn verplicht zowel een Auditcommissie als een IAF te hebben. De IAF moet de Auditcommissie voorzien van rapportages inzake doorlopende beoordelingen van het systeem en de processen van risk management en interne beheersing. Daarnaast dient de Auditcommissie bij de evaluatie van de externe accountant de opinie van de IAF over de externe accountant mee te nemen. De Auditcommissie is ook verplicht de performance van de IAF te evalueren en periodiek met de CAE bijeen te komen in separate sessies. Tenslotte moet de Auditcommissie periodiek ook de verantwoordelijkheden, het budget en de bemensing van de IAF evalueren.

Een soortgelijke ontwikkeling is ook in Groot Brittannië te constateren. Volgens de Guidance on Audit Committees, zoals deze is opgenomen in de Britse Combined Code on Corporate Governance dient de Auditcommissie het charter van de IAF te beoordelen en goed te keuren en te waarborgen dat de IAF over voldoende bevoegdheden en middelen beschikt. Daartoe behoort de directe lijn van de CAE naar de voorzitter van de Board en de Auditcommissie. Daarnaast moet de Auditcommissie de benoeming en het ontslag van de CAE goedkeuren. Ook dient zij het plan en de uitkomsten van de werkzaamheden van de IAF en de opvolging daarvan door het management te beoordelen. Afzonderlijke vergaderingen met de CAE buiten aanwezigheid van de RvB en de beoordeling van de effectiviteit van de IAF behoren ook tot de taakopdracht van de Auditcommissies.

Sinds de invoering van de Nederlandse Corporate Governance Code (Tabaksblat) in 2003 en de rapportages van Monitoringscommissie Corporate Governance (Commissie Frijns) is er ook in Nederland sprake van een toenemend belang van de Auditcommissie en de IAF.

Met name ook onder invloed van de internationale ontwikkelingen zijn de expliciete maar ook impliciete verantwoordelijkheden van de Auditcommissies verzwakt. Regelgeving en ook toezichthouders hebben een stimulerende invloed gehad op de verdere uitwerking van de verantwoordelijkheden van de diverse rollen zoals de RvB, RvC en IAF.

De 8e Richtlijn van de Europese Commissie stelt een Auditcommissie verplicht voor alle beursgenoteerde ondernemingen (artikel 41). De Auditcommissie dient op basis hiervan ook de effectiviteit van de IAF te monitoren.

Hierna zullen de verschillende richtlijnen in Amerika, Groot Brittannië en Nederland meer in detail worden uitgewerkt.

2.1 Verenigde Staten

De Sarbanes-Oxley Act heeft in Section 301 de basis gelegd voor nadere regelgeving door de Security and Exchange Commission (SEC). De NYSE stelde vervolgens Corporate Governance Rules op, die door de SEC op 4 november 2003 werden goedgekeurd. Deze regels zijn opgenomen in sectie 303 A van de NYSE Listed Company Manual.

De NYSE Rules stellen ten aanzien van de verhouding tussen IAF en Auditcommissie onder meer:

Listed companies must have an audit committee that satisfies the requirements of Rule 10A-3 under the Exchange Act.

The audit committee must have a minimum of three members.



The audit committee must have a written charter that addresses the committee's purpose - which, at minimum, must be to:

Assist board oversight of

- the integrity of the company's financial statements
- the company's compliance with legal and regulatory requirements,
- the independent auditor's qualifications and independence, and
- the performance of the company's internal audit function and independent auditors; In making the evaluation of the external auditor the audit committee should take into account the opinion of ... the company's internal auditors

To perform its oversight functions most effectively the Audit committee must have the benefit of separate sessions with those responsible for the internal audit function. These separate sessions may be more productive than joint sessions in surfacing issues warranting committee attention.

The audit committee must review with the independent auditor any problems of difficulties and management's response;The review should also include discussion of the responsibilities, budget and staffing of the company's internal audit function

The audit committee should review ... the performance of the internal audit function

Each listed company must have an internal audit function.....to provide management and the audit committee with ongoing assessments of the company's risk management processes and system of internal control.

2.2 Groot Brittannië

De Britse Guidance on Audit Committees van Sir Robert Smith heeft de relatie tussen Auditcommissie en IAF als volgt uitgewerkt:

The audit committee should monitor en review the internal audit activities.

The audit committee should review and approve the internal audit function's remit, having regard to the complementary roles of the internal and external audit functions. The audit committee should ensure that the function has the necessary resources and access to information to enable it to fulfill its mandate, and is equipped to perform in accordance with appropriate professional standards for internal auditors.

The audit committee should approve the appointment or termination of appointment of the head of internal audit.

In its review of the work of the internal audit function, the audit committee should, inter alia:

- ensure that the internal auditor has direct access to the board chairman and to the audit committee and is accountable to the audit committee;
- review and assess the annual internal audit work plan;
- receive a report on the results of the internal auditors' work on a periodic basis
- review and monitor management's responsiveness to the internal auditor's findings and recommendations;
- meet with the head of internal audit at least once a year without the presence of management; and
- monitor and assess the role and effectiveness of the internal audit function in the overall context of the company's risk management system.

Internal auditors may request a meeting of the audit committee if they consider that one is necessary.

2.3 Nederland

De Nederlandse Corporate Governance Code (Tabaksblat) is van toepassing op vennootschappen die in Nederland beursgenoteerd zijn.

Principe III.5 van de code Tabaksblat luidt: Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat, stelt de raad van commissarissen uit zijn midden een Auditcommissie, een remuneratiecommissie en een



selectie- en benoemingscommissie in. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de RvC voor te bereiden.

Indien de RvC besluit geen Auditcommissie in te stellen is zij als geheel verantwoordelijk voor de taken van de Auditcommissie

Tabaksblat omschrijft de verantwoordelijkheden van de Auditcommissie als volgt:

De Auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
- b) de financiële informatieverschaffing door de vennootschap (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingsposten" in de jaarrekening, prognoses, werk van in- en externe accountants terzake, etc.);
- c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- d) de rol en het functioneren van de interne accountantsdienst;
- e) het beleid van de vennootschap met betrekking tot taxplanning;
- f) de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor de vennootschap;
- g) de financiering van de vennootschap;
- h) de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie (ICT).

De externe accountant en de Auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant.

2.4 Publicaties van het IIA

Sinds eind 2002 heeft IIA meerdere de publicaties uitgebracht - zowel richting IAF als naar Auditcommissies - die de importantie van een goedwerkende IAF en Auditcommissie ondersteunen.

Eind 2002 is de "Practice Advisory 2060-2: Relationship with the Audit Committee" uitgebracht, als onderdeel van de beroepsstandaarden voor internal auditors. Hierin worden drie belangrijke activiteitsgebieden voor een effectieve relatie tussen Auditcommissie en IAF aangeduid voor de CAE. Dit zijn:

- Audit Committee Responsibilities; "Assisting the audit committee to ensure that its charter, activities, and processes are appropriate to fulfill its responsibilities."
- Internal Audit Activity's Role; "Ensuring that the charter, role, and activities of internal audit are clearly understood and responsive to the needs of the audit committee and the board."
- Communications with the Audit Committee; "Maintaining open and effective communications with the audit committee and the chairperson."

Deze activiteitsgebieden worden vervolgens in meer detail uitgewerkt. In feite is deze Practice Advisory een overzicht van de vereisten voor de CAE uit de hiervoor opgenomen regelgeving. In hoofdstuk 5 "Best Practices" wordt deze IIA-richtlijn verder beschreven.

Na 2003 heeft het IIA regelmatig gepubliceerd over de taakinvulling door Auditcommissies. Ten eerste verwijzen we naar het Model Audit Committee Charter van het IIA waarvan ook een versie op de website (www.theiia.org) is gepubliceerd. Vermeldenswaard zijn verder de publicatie over Audit Committee Effectiveness - What Works Best, (PwC) 3rd edition (2005) en de tweemaandelijks gratis nieuwsbrief "Tone at the Top". Deze laatstgenoemde publicatie is speciaal bedoeld voor senior management, Raden van Bestuur en Auditcommissies en behandelt regelmatig onderwerpen met een grote relevantie voor Auditcommissies zoals bv Audit committee compliance, - charters, -challenges en the Audit Committee Top Ten (december 2007).

Conclusie

Corporate governance codes, wetgeving en beursreglementen geven weliswaar zowel nationaal als internationaal richting, maar geen uitwerking, van de vereiste relatie tussen Auditcommissies en IAF's. Als gevolg van de introductie van Tabaksblat en de ontwikkelde internationale regelgeving zijn meer verantwoordelijkheden toegewezen aan de Auditcommissie en is ook de relatie met de IAF geïntensiveerd en geëvolueerd.



3 Analyse van de Auditcommissie charters

3.1 Toetsingskader

48 Charters van de Auditcommissies van de in het onderzoek betrokken organisaties zijn geanalyseerd op basis van de relevante bepalingen uit het Model Audit Committee Charter van het IIA en de code Tabaksblad.

De volgende bepalingen uit het Model Audit Committee Charter van het IIA gelden voor de Auditcommissie in relatie tot de IAF

1.	Consider the effectiveness of the company's internal control system, including information technology security and control.
2.	Understand the scope of internal and external auditors' review of internal control over financial reporting, and obtain reports on significant findings and recommendations, together with management's responses.
3.	Review with management and the chief audit executive the charter, plans, activities, staffing, and organizational structure of the internal audit function.
4.	Ensure there are no unjustified restrictions or limitations, and review and concur in the appointment, replacement, or dismissal of the chief audit executive.
5.	Review the effectiveness of the internal audit function, including compliance with The Institute of <i>Internal Auditors' International Standards for Professional Practice of Internal Auditing</i> .
6.	On a regular basis, meet separately with the chief audit executive to discuss any matters that the committee or internal audit believes should be discussed privately.
7.	Provide an open avenue of communication between internal audit, the external auditors, and the board of directors.

Tabel 1: Overzicht bepalingen uit de Model Audit Committee Charter van het IIA

Dit Model Charter voldoet aan de eisen van de Sarbanes Oxley wet en de NYSE. Dit internationale Model Charter is niet opgesteld om ook te voldoen aan de bepalingen, zoals deze van kracht zijn voor Nederlandse bedrijven.

Voor beursgenoteerde vennootschappen met statutaire zetel in Nederland geldt de Nederlandse Code Tabaksblad. De belangrijkste bepalingen uit de code Tabaksblad die gelden voor de Auditcommissie in relatie tot de IAF zijn:

1.	Het houden van toezicht op de werking van de risicobeheersings- en interne controlesystemen van de vennootschap.
2.	Het houden van toezicht op het naleven van aanbevelingen van de interne en externe accountant.
3.	Het toezicht houden op de rol en het functioneren van de interne accountantsdienst.
4.	De Auditcommissie en de externe accountant worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant.

Tabel 2: Overzicht bepalingen uit de Code Tabaksblad

Deze bepalingen liggen in lijn met de bepalingen opgenomen in het Model Audit Committee Charter van het IIA.

3.2 Bevindingen

Hierna zijn de bevindingen opgenomen van de analyse van de geselecteerde charters van Auditcommissies. De charters van de overheidsorganen zijn niet getoetst aan deze normen omwille van de geringe vergelijkbaarheid met de charters van (beursgenoteerde) bedrijven.



	Raamwerk	Bepaling	ja	nee	ja - %	nee - %
1.	Code Tabaksblat (III.5.4)	Het houden van toezicht op de werking van de risico-beheersings- en interne controlesystemen van de vennootschap.	46	2	96%	4%
2.	Code Tabaksblat (III.5.4)	Het houden van toezicht op het naleven van aanbevelingen van de interne en externe accountant.	38	10	79%	21%
3.	Code Tabaksblat (III.5.4)	Het toezicht houden op de rol en het functioneren van de interne accountantsdienst.	38	10	79%	21%
4.	Code Tabaksblat (V.3.1)	De auditcommissie en de externe accountant worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant.	28	20	58%	42%
5.	Model Charter IIA	Consider the effectiveness of the company's internal control system, including information technology security and control.	46	2	96%	4%
6.	Model Charter IIA	Understand the scope of the internal and external auditor's review of internal control over financial reporting, and obtain reports on significant findings and recommendations, together with managements responses.	38	10	79%	21%
7.	Model Charter IIA	Review with management and the chief audit executive the charter, plans, activities, staffing, and organizational structure of the internal audit function.	18	30	38%	63%
8.	Model Charter IIA	Ensure there are no unjustified restrictions or limitations, and review and concur in the appointment, replacement, or dismissal of the chief audit executive.	16	32	33%	67%
9.	Model Charter IIA	Review the effectiveness of the internal audit function, (including compliance with The Institute of Internal Auditors' International Standards for Professional Practice of Internal Auditing.)	38	10	79%	21%
10.	Model Charter IIA	On a regular basis, meet separately with the chief audit executive to discuss any matters that the committee or internal audit believes should be discussed privately.	1	47	2%	98%
11.	Model Charter IIA	Provide an open avenue of communication between internal audit, the external auditors and the board of directors.	3	45	6%	94%

Tabel 3: Resultaten van de analyse van de Auditcommissie charters

Toetsing aan bepalingen code Tabaksblat

Voor het grootste deel van de organisaties in de selectie is de code Tabaksblat van kracht. De meeste vennootschappen volgen in hun Auditcommissie charter dan ook de bepalingen vanuit de code Tabaksblat. Dit geldt veelal ook voor die ondernemingen die de code Tabaksblat volgens de regels niet zouden behoeven te volgen, maar dit vrijwillig wel doen.

Het houden van toezicht op de werking van de risicobeheersings- en interne controlesystemen van de vennootschap is opgenomen in 96 % van de onderzochte charters. De betrokkenheid bij het opstellen van het werkplan van de IAF en het kennisnemen van de bevindingen van de IAF door de externe accountant komen in 58 % van de charters voor.

Toetsing aan de bepalingen uit het Model Audit Charter van IIA

De bepalingen inzake de onbeperkte bevoegdheden van de IAF, de betrokkenheid bij de benoeming en het ontslag van de CAE, de afzonderlijke gesprekken en de open communicatielijnen komen in beduidend mindere mate naar voren in de geanalyseerde charters. In de slechts 33 % van de charters staat de betrokkenheid bij de aanstelling en het ontslag van de CAE vermeld. Bepaling 6, waarin wordt gesteld dat de CAE de Auditcommissie regelmatig onder vier ogen spreekt is slechts in één van de 48 onderzochte charters opgenomen. Dit geldt ook voor de open communicatie tussen het bestuur, de RvC, de externe accountant en de IAF (bepaling 7).



Toezichtstaken Auditcommissie die niet in de code Tabaksblat zijn opgenomen maar wel zijn aangetroffen in de charters

In de geanalyseerde charters zijn de volgende taken van de Auditcommissies verder uitgewerkt dan aan-gegeven is in de code Tabaksblat of het IIA Model Charter.

Tot de taken van de Auditcommissie behoren:

- het beoordelen en goedkeuren van belangrijke wijzigingen in het internal audit plan;
- het bespreken van het jaarverslag van de IAF en daarover verslag doen aan de raad van commissarissen;
- het toezicht op de afstemming van de werkzaamheden van de externe accountant met de interne audit activiteiten;
- het elke vijf jaar initiëren van een extern kwaliteitsonderzoek van de IAF;
- het beoordelen van de kwalificaties van de interne audit medewerkers;
- het oplossen van onenigheden tussen de het bestuur, externe accountant en/of IAF inzake bv. jaar-rekening, interne risicobeheersings- en controle systemen, auditopdrachten, het uitbrengen van een auditrapport, het functioneren van auditors;
- het periodiek beoordelen van het fraude preventiebeleid met de interne en externe auditors;
- het voorleggen van het internal en external audit plan aan de volledige RvC;
- het jaarlijks beoordelen van het functioneren van de CAE.

3.3 Conclusie

De conclusie uit het bureau-onderzoek van de charters van de Auditcommissies is dat de meeste organi-saties in Nederland de voorschriften van de code Tabaksblat volgen. In mindere mate voldoen die organi-saties ook aan de additionele bepalingen uit het internationale Model Charter dat als hulpmiddel is opgesteld door het IIA. Ook bleek dat de beschrijving van de relatie tussen Auditcommissie en IAF in de charters van de Auditcommissies ruimte biedt voor verbetering.



4 Interviews

4.1 Geïnterviewde personen

De volgende personen hebben vanuit hun rol als commissaris/voorzitter van een Auditcommissie meegewerkt aan dit onderzoek:

- Drs. R.J. Abrahamse (BAM Groep, Pon Holdings, TNT)
- Mr. Drs. L.C. Brinkman (APG, Rabo Bouwfonds)
- Drs. Frans Cremers (Fugro, Nederlandse Spoorwegen, Schiphol, Vopak)
- Mr. A. van Gils (Gemeente Rotterdam)
- Mr. Drs. J.H.M. Hommen (Campina, ING, Reed Elsevier, TNT)
- Drs. G. Izeboud RA (Corporate Express, Robeco)
- Drs. J.M. de Jong (Heineken, Nutreco)
- Mr. E. Kist (De Nederlandsche Bank, DSM, Philips)
- Mr. C.J.A. van Lede (Heineken, Philips, Sara Lee, Stork)
- Prof. Dr. L. Koopmans (Nuon, Rabobank, TNO, UMC Groningen)
- Drs. G.H.O. van Maanen (Ministerie VWS)
- Mr. E.A.J. van de Merwe (Achmea Hypotheken, Exact Software, Fornix, GWK, Mizuho, NOVA Chemicals, Staal Bankiers)
- Drs. R. Pieterse (CSM, Essent)
- H. Scheffers RA (Friesland Food, Hagemeijer, Wolters Kluwer)
- Drs. J.B.M. Streppel (Aegon, F, van Lanschot, KPN)
- Drs. T. de Swaan (Ahold, Corporate Express, DSM)
- Prof. Dr. Bert de Vries (van Lanschot Bankiers)
- Mr. N.J. Westdijk MBA (Eneco, FD Mediagroep, Fortis, Vastned Retail)

Aangezien de hiervoor genoemde personen veelal meerdere commissariaten hebben waaronder meestal ook een voorzitterschap van een Auditcommissie zijn deze interviews een goede basis om waardevolle uitspraken over de gehele massa te kunnen doen.

4.2 Resultaten uit de interviews

In deze paragraaf zijn de resultaten uit de interviews met de voorzitters van de Auditcommissies en de CAE's opgenomen. Per vraag is een weergave geschetst van de algemene lijn van de beantwoording, waarbij met name de beantwoording door de Auditcommissies is opgenomen. In de kaders zijn citaten weergegeven van de geïnterviewde commissarissen/voorzitters van Audit commissies. De opinies van de CAE's zijn gebruikt als toetsing. Een overzicht van de resulterende Best Practices voor de relatie tussen Auditcommissie en IAF is opgenomen in hoofdstuk 5.

1. *Hoe ziet u de huidige/gewenste relatie tussen de Auditcommissie en de CAE? Wat is goed en wat kan beter? Is hierin veel veranderd gedurende de afgelopen jaren?*

“De CAE is een natuurlijke bondgenoot van de Auditcommissie, die deuken in het vertrouwen van de onderneming moet helpen voorkomen”

De algemene opinie van Auditcommissies en CAE's is dat deze relatie intensiever is geworden in de afgelopen jaren. Er bestaan steeds meer contacten tussen de CAE en de Auditcommissie. Naast de deelname aan alle vergaderingen van de Auditcommissie heeft de CAE ook zijn bilaterale gesprekken met de voorzitter van de Auditcommissie. In de relatie wordt een goede oordeelsvorming, een open en effectieve communicatie en transparantie van de CAE gewaardeerd. Volledig vertrouwen tussen de voorzitter van de Auditcommissie en CAE is daarbij cruciaal. Door deze intensievere contacten is ook de transparantie van de relatie tussen de RvB en de Auditcommissie toegenomen. Volgens de geïnterviewde Auditcommissieleden zullen de CEO en CFO dit herkennen en vanuit dit belang zullen zij ook de CAE stimuleren om de separate contacten met de voorzitter van de Auditcommissie te intensiveren.



De Auditcommissie heeft een directere invloed gekregen op de IAF planning, keuze van de auditonderwerpen, de bezetting, de middelen, de follow-up van de auditrapportages, en de uitvoering van specifieke auditwensen zoals de audit van de managementbeloningsstructuur, het volgen van strategische projecten en de audits van deelnemingen.

“Juist bij reorganisaties of grote veranderingstrajecten zal de Auditcommissie het goedkeuren dat het budget van de IAF wordt uitgebreid”

De relatie en samenwerking tussen de IAF en de externe accountant is in de afgelopen jaren geïntensiveerd waarbij tevens wordt opgemerkt dat het naadloos aansluiten van de werkzaamheden van de IAF op de werkzaamheden van de externe accountant van groot belang wordt geacht.

Verbetermogelijkheden liggen op het terrein van de compactheid en begrijpelijkheid van de auditrapportages. De afstemming van de producten van de IAF op de wensen van de Auditcommissie zal daarmee ook toenemen. Daarnaast zal de vertrouwensrelatie tussen CAE en Auditcommissie kunnen worden versterkt door frequentere contacten buiten de formele vergaderingen om.

Ook wordt flexibilisering van de auditcapaciteit van de IAF door de geïnterviewde RvC-leden geadviseerd. Dit impliceert volgens hen dat juist bij grote veranderingsprocessen of reorganisaties het aan te bevelen is om aanvullende capaciteit voor auditfuncties beschikbaar te stellen en daarom grotere budgetten voor internal audit toegestaan zullen worden. Bovendien bestaat er vanuit Auditcommissies de wens om jaarlijks een niet onbelangrijk deel van de auditcapaciteit ad-hoc te kunnen inzetten.

“Minimaal 30 % van de capaciteit van de IAF moet beschikbaar zijn voor ad hoc onderzoeken”

Ook is opgemerkt dat de IAF charters verbeterd kunnen worden door het verder uitwerken van de relatie naar de Auditcommissie. Tenslotte is geconstateerd dat de externe kwaliteitstoets van de IAF, die volgens de beroepsregels verplicht is, nog te weinig wordt uitgevoerd.

2. Hoe ziet u de rolverdeling tussen Auditcommissie, RvB en IAF? Welke veranderingen constateert u daarin?

“De Auditcommissie, maar ook de IAF, moeten niet op de stoel van het management gaan zitten”

De lijn bij de ondervraagden is duidelijk; de RvB bestuurt, de IAF controleert (voert audits uit) en de Auditcommissie houdt toezicht.

Dit impliceert dat de rapportagelijnen van de IAF primair (hiërarchisch) ligt naar de CEO en dat er naar de voorzitter van de Auditcommissie een secundaire rapportagelijnen bestaat. Een grote meerderheid van de ondervraagden zijn voorstander van de Two Tier Board, omdat bij een One Tier Board de taken van bestuur en toezicht in één hand liggen. De respondenten geven in grote meerderheid aan dat het niet de voorkeur verdient om de primaire rapportagelijnen van de CAE naar de voorzitter van de Auditcommissie te leggen. Dit wordt mede onderbouwd met de argumentatie dat de IAF een onderdeel moet zijn van de organisatie en een goede wisselwerking moet hebben met de lijn om optimale toegevoegde waarde te leveren. Ook de CAE's delen deze mening.

“De IAF is als een spiegel die het Bestuur wordt voorgehouden. Op basis van dit onafhankelijke beeld kan verfraaiing plaatsvinden”

Een continu beschikbare Interne Audit Functie met één CAE voor het gehele concern, die in vaste dienst is, heeft de sterke voorkeur. Hierdoor kan een vertrouwensrelatie worden opgebouwd met het management en zal een eenduidige aansturing van alle audits gerealiseerd worden. Tevens kan op die wijze een optimale informatieverstrekking ten behoeve van de RvB en de Auditcommissie gewaarborgd worden. Outsourcing van een complete IAF is geen optie voor de geïnterviewden. Goed en frequent werkoverleg met de leden van de RvB wordt zeer constructief geacht. De IAF wordt primair beschouwd als een managementtool van de hoogste leiding waarbij het wordt geapprecieerd wanneer ook de bedrijfsonderdelen zelf vaker om audits verzoeken.



De IAF's moeten zich nog duidelijker richten op de grotere relevante bedrijfsrisico's waar het topmanagement van wakker zou kunnen liggen. Daarnaast worden de audits van procesbeheersing, compliance inrichting, ICT projecten, management communicatie, variabele beloningsstructuur van management en risk management steeds belangrijker. De IAF moet het risk management dat primair in de lijn ligt en secundair door de risk-management afdeling wordt afgedekt niet over doen, maar kan wel vaststellen of bijvoorbeeld de risk-appetite voldoende gedefinieerd is, en of het systeem qua opzet en werking adequaat is.

Relatief veel als verbetermogelijkheid genoemd door de Auditcommissies is de invulling van de kweekvijverfunctie door de IAF. Indien potentieel management de (praktijk)opleiding volgt binnen de IAF verkrijgen zij, door de gevarieerde werkzaamheden over de gehele organisatie heen, een goede leerschool. De IAF kan als loket worden gebruikt om talent voor de organisatie aan te trekken.

3. *Is de taakvervulling van de CAE en IAF eenvoudiger of lastiger geworden en waarom? Welke ontwikkelingen spelen er zich af?*

De taakinvulling van de CAE is zwaarder en complexer geworden. Enerzijds is de taakvervulling lastiger geworden maar door de versterkte lijn naar de Auditcommissie is een nog steviger anker gevonden om in onafhankelijkheid het werk te kunnen doen. Anderzijds dient de IAF tegenwoordig ook de verder ontwikkelde specialistische assurance functies zoals risk management, compliance en business- en financial control-functies te auditen. Dit vereist aanvullende expertise. De governance heeft zich in de afgelopen jaren verder ontwikkeld en de CAE volgt deze opgaande lijn op de voet.

Hierbij dient ook de ICT als groeiterrein genoemd te worden. De IAF kan niet meer volstaan met het beoordelen van de security, continuïteit en change management maar moet ook de effectiviteit, architectuur, toekomstvastheid van de systemen en de doelmatigheid van de ICT-bestedingen beoordelen. Ook wordt de CAE gevraagd om pro-actief bij de belangrijkste projecten een bijdrage te leveren.

"Overigens valt op dat de bouwwereld nauwelijks een IAF heeft ..."

Verder zorgt de verschuiving van het accent van financiële risico's naar de business risico's en de toegenomen complexiteit van de bedrijfsvoering voor de noodzaak voor de CAE en IAF om hun bedrijfskennis en kwaliteit verder te versterken. Ook wordt de IAF geacht het fraude-onderzoek binnen de organisatie te leiden en daartoe de benodigde forensische onderzoeken te laten uitvoeren.

"De IAF kan meer voor de Auditcommissie betekenen op het terrein van de ICT, temeer daar de expertise van de Auditcommissie op dit expertisegebied zich ook nog kan ontwikkelen"

Last but not least moet de toegenomen regelgeving genoemd worden in combinatie met de zich ontwikkelende toezichtorganen op de verschillende bedrijfstakken.

Veel gehoord is dat de taken van de CAE en IAF ook vaktechnisch complexer zijn geworden en dat een meer systematische en gereguleerde auditaanpak vereist is. De functie is daarentegen vooral ook interessanter en relevanter geworden mede vanwege het cruciale belang dat momenteel aan de IAF wordt toegekend door de geïnterviewde voorzitters van Auditcommissies. Proactiviteit en oplossingsgerichtheid zijn de in dit verband vaak genoemde kwalificaties voor de taakvervulling.

"Een goede CAE is doorslaggevend voor het succes van de IAF"

4. *Wordt de Auditcommissie op haar wenken bediend? Worden haar verwachtingen en behoeften afdoende ingevuld?*

Wij zijn verheugd met de waarneming dat de IAF's volgens de voorzitters van de Auditcommissies gemiddeld genomen een goede invulling geven aan de behoeften en verwachtingen. De CAE helpt de Auditcommissies om haar verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld op het terrein van het toezicht op de interne beheersing te kunnen dragen en verschaft hen comfort. Niettemin komen ook uitspraken voor als: "Gevarieerd; ik zou



cijfers geven van 4 tot en met 9 voor de IAF's die ik meegemaakt heb" en "Over het algemeen zijn de resultaten van de IAF's die ik ken acceptabel" Er is derhalve nog voldoende verbeterpotentieel.

De Auditcommissies geven regelmatig specifieke opdrachten aan de CAE die vaak buiten het normale auditplan om gaan. De uitvoering van dergelijke opdrachten achten de voorzitters van de Auditcommissies zeer relevant voor hun eigen functioneren en derhalve voor de toegevoegde waarde van de IAF's.

De verwachtingen van de Auditcommissie zijn verder dat de CAE kennis heeft van de business en over auditdeskundigheid beschikt en op basis van die combinatie een waardevolle bijdrage levert aan de totale governance van de organisatie.

"De IAF's geven in het algemeen een goede invulling aan de ondersteuning van de Auditcommissie"

Vaak bestaat vanuit de Auditcommissies een grote behoefte aan onafhankelijke en deskundige oordelen over ICT. Dit is mede een gevolg van het feit dat dit expertisegebied binnen vele Auditcommissies nog niet voldoende ontwikkeld is. De beoordeling door de IAF van de ICT resulteert derhalve ook in een versterking van de toegevoegde waarde van de IAF.

5. *De Auditcommissie dient conform de Nederlandse Corporate Governance Code (Tabaksblat) toe te zien op de wijze waarop de RvB omgaat met haar IAF. Op welke wijze vult u deze verantwoordelijkheid in?*

"Een volwassen organisatie begrijpt de rol van de IAF en zal daarvan profiteren"

Alle elementen van de Code die een relatie hebben met de IAF komen in de interviews terug. De uitwerking van de relatie tussen Auditcommissie en IAF gaat in vele gevallen verder dan in de Code is opgenomen. Bij het opstellen van de Code is op dat punt bewust vermeden te veel details te bieden.

De volgende toezichtgebieden worden onderkend door de geïnterviewden:

- Het toezien op een goede en directe communicatie met en transparantie van de IAF.
- Het toezien op de positie en effectiviteit van de IAF en de werking naar het management.
 - De goedkeuring van het Charter van de IAF, waaronder het toezien op de onafhankelijke positionering van de IAF in de organisatie en het beoordelen van de bevoegdheden en taakopdracht.
 - De bespreking en goedkeuring van het jaarplan en de risicoafweging waar dit op gebaseerd is
 - Het bespreken van de voortgang en realisatie van de geplande audits
 - Het beoordelen van de mate waarin de RvB optreedt bij vertragingen in de implementatie van de openstaande issues.
 - Het kennismaken van de kwaliteit van de belangrijkste aanbevelingen.
 - Het beoordelen van de rapportages inclusief het jaarverslag.
 - Het volgen van de acceptatiegraad van het management.
- Het toezicht houden op de coördinatie van de IAF met de externe accountant en andere interne assurance functies.
- Het toezien op de capaciteit, budget, kwaliteit/deskundigheid onder meer door:
 - Het gebruik maken van branch specifieke benchmarks.
 - Het toezien op de mogelijkheid van externe inhuur.
 - het toezien op het personeelsverloop en trainingen.
 - Het vragen aan de CAE of hij voldoende capaciteit heeft.
- Het toezicht houden op het beoordelen van de CAE door het management en daaraan input leveren.
- Het toezicht op de aanname, en het ontslag van de CAE, door vroegtijdig betrokken te zijn bij of goedkeuren deze besluiten van het bestuur.

"Er dient tussen de RvB en de CAE een positief kritische spanning te bestaan waaruit waardecreatie resulteert"

6. *Welke rol speelt u bij de aanname, de beoordeling en het ontslag van de CAE?*

De betrokkenheid van de (voorzitter van) de Auditcommissie bij de aanname, beoordeling en het ontslag van de CAE is in de afgelopen jaren meer vanzelfsprekend geworden. Voorafgaande goedkeuring van het



profiel, het houden van selectiegesprekken, input voor de waardering, goedkeuring van het ontslag en exit-gesprekken zijn onderdeel geworden van de taken van de Auditcommissie.

“Bij het ontslag van de CAE dient de Auditcommissie attent te zijn en dit te bespreken”

Geconcludeerd kan worden dat er een tendens is naar een meer vroegtijdige betrokkenheid en een meer goedkeurende rol. De CEO houdt vanuit zijn positie het primaat en voert dat uit in overleg met de CFO. Het actief toetsen van het beloningsniveau van de CAE door de (voorzitter van de) Auditcommissie is in de interviews niet genoemd. Verschillende voorzitters van Auditcommissies gaan er vanuit dat als het remuneratiepakket van de CAE niet adequaat is, dat zij dat dan wel gemeld zouden krijgen. Een enkele voorzitter is meer uitgesproken daarover. Overigens worden bonussen voor de CAE door de Auditcommissies als een stimulerend instrument beschouwd om ook marktcompetitief te kunnen zijn. Deze mogen echter geen verkeerde incentives geven, men acht een grote afhankelijkheid (bv meer dan 20%) van het resultaat van de organisatie voor de beoordeling van de CAE ongewenst. Overigens wordt door een aantal voorzitters van Auditcommissies opgemerkt dat de houdbaarheidsperiode van CAE beperkt is; éénmaal wordt 6-7 jaar genoemd, hetgeen overigens in lijn ligt met de verplichte partnerrotatie van externe accountantskantoren.

“De beloning van de CAE is veel te laag, met name ten opzichte van die van de CFO”

Uit de gesprekken bleek dat alle geïnterviewden de persoon van de CAE doorslaggevend vinden voor het succes van de IAF.

De visie van de Auditcommissievoorzitters op de eigenschappen of eisen die een goede CAE moet hebben c.q. aan moet voldoen zijn de volgende competenties:

- Integriteit;
- Overtuigend; in staat om de essentie van de risico's en controls uit te leggen;
- Flexibiliteit;
- Diplomatiek; politiek correct handelen en formuleren en het volgen van de juiste stappen;
- Gekwalificeerd; Over de juiste vaktechnische kwalificaties beschikken;
- Oplossingsgericht;
- Pro-actief;
- Communicatief sterk; moet ook de vereiste vertrouwensrelatie kunnen op bouwen
- Betrokken bij de organisatie; moet passen bij de cultuur van en trots zijn op de eigen Onderneming;
- Onafhankelijk; de rug moet recht worden gehouden;
- Transparant; dient te zeggen waar het op staat;
- Businesskennis; zowel goed op de hoogte zijn van de organisatie en processen als de echte risico's
- Auditervaring;
- Creatief; met name ook in de analyse en aangedragen oplossingen;
- Goede oordeelsvorming.

Als we de hiervoor genoemde lijst op ons in laten werken begrijpen wij ook waarom een goede CAE door diverse commissarissen wordt gekwalificeerd als een schaars goed.

Tenslotte zijn er nog een aantal uitspraken door de geïnterviewden gedaan over de IAF, de Auditcommissie of het bestuur die mogelijk van nut zijn.

- De IAF kan gebruikt worden als “flying squad”.
- De IAF moet voor een voldoende welwillende weerstand zorgen richting het Bestuur; Dit zorgt voor de nodige “countervailing powers”.
- Management dient zelf de drang te hebben tot continue verbetering van de organisatie en de inbreng van de IAF daarbij.
- De Auditcommissie moet oppassen voor het imago dat zij de moeilijke dingen doen voor de RvC.

4.3 Conclusie

Auditcommissieleden gaven in de interviews aan dat de IAF in de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol heeft gekregen. De CAE heeft een unieke positionering tussen de RvB en de Auditcommissie. De



hiërarchische lijn van de CAE naar de CEO en de directe communicatielijn tussen CAE en de Auditcommissie worden van groot belang geacht voor de toegevoegde waarde van de IAF. De Auditcommissies vinden die waarde over het algemeen hoog.

Conclusie is ook dat in de praktijk de relatie tussen Auditcommissie en IAF verder gaat dan in het charter is vastgelegd. Daarnaast zijn nog diverse verbetermogelijkheden voor de invulling van de relatie en samenwerking tussen Auditcommissies en IAF's, zowel op terrein van het monitoren van de effectiviteit van de IAF, als in de frequentie en diepgang van de contacten tussen Auditcommissie en CAE. Een goede CAE wordt van doorslaggevend belang geacht voor het succes van de IAF. Daarnaast hebben de Auditcommissies een duidelijke visie op de benodigde eigenschappen van de CAE.



5 Best Practices

5.1 Inleiding

De toenemende verantwoordelijkheid van de Auditcommissie is ook tot uitdrukking gekomen in de rol die zij heeft ten aanzien van de IAF. Het gaat daarbij met name om het toezicht op de effectiviteit van die functie. De standaarden en gedragscode van het IIA geven duidelijk aan wat de IAF moet doen om effectief te zijn. Een steeds toenemend aantal regulerende instanties erkent het belang van deze wereldwijd aanvaarde richtlijnen om te waarborgen dat de IAF goed functioneert.

In ons onderzoek hebben wij de bestaande formele taak- en rolverdeling tussen de Auditcommissie en de IAF zoals vastgelegd in het charter van de Auditcommissie vergeleken met normenkaders die gebaseerd zijn op de code Tabaksblat en de reglementen van de NYSE. Daarnaast hebben wij gesproken met voorzitters van Auditcommissies en CAE's. Deze aanpak heeft ons een goed inzicht opgeleverd van de wijze waarop de relatie tussen de Auditcommissie en de CAE formeel en materieel is ingevuld. Wij hebben geconstateerd dat in vele organisaties voortdurend wordt gewerkt aan een doorlopende verbetering van deze relatie. Vanuit de verantwoordelijkheden van de Auditcommissie met betrekking tot de IAF beschrijven wij in dit hoofdstuk de door ons onderkende "Best Practices". Daarbij refereren wij ook aan de internationaal erkende standaarden van het IIA. Waar opportuun zijn deze meegenomen in het opstellen van deze Best Practices.

Binnen de overheid is de relatie tussen de IAF en de Auditcommissie vaak anders ingevuld dan in het bedrijfsleven. Toch bevelen wij ook de Auditcommissies en de IAF's in de (semi-)overheid aan om de bruikbaarheid van onderstaande Best Practices voor hun specifieke omgeving te onderzoeken.

5.2 De verantwoordelijkheden van de Auditcommissie voor de IAF

De volgende aandachtsgebieden worden onderkend met betrekking tot de wijze waarop de Auditcommissie toezicht uitoefent op de IAF:

- beoordelen en goedkeuren van het Internal Audit charter;
- waarborgen van de communicatie en rapportage lijnen van de CAE;
- beoordelen van de bemensing van de IAF en waarborgen dat deze functie de benodigde middelen heeft;
- beoordelen en evalueren van het Internal Audit plan;
- beoordelen van de rapportages van de IAF;
- overzicht houden op de coördinatie van de IAF met de externe accountant en andere interne assurance functies;
- beoordelen van de opvolging door het management van de internal audit bevindingen en aanbevelingen;
- bewaken en beoordelen van de effectiviteit van de IAF;
- ondersteunen van de Auditcommissie door de CAE.

Deze indeling is met name gebaseerd op de indeling van de IIA publicatie "Audit Committee Briefing.... Internal Audit Standards Why They Matter" waaruit ook de hierna opgenomen verantwoordelijkheden van de Auditcommissie en behorende relevante IIA standaarden zijn overgenomen. Toegevoegd zijn de tijdens ons onderzoek in Nederland en met name uit de interviews met de commissarissen gebleken "Best Practices", die zowel de Auditcommissie als de CAE in de uitoefening van hun functies goed ondersteunen.

5.3 Beoordelen en goedkeuren van het Internal Audit charter

"The purpose, authority, and responsibility of the internal audit activity should be formally defined in a charter, consistent with the Standards, and approved by the organization's audit committee" IIA Standard 1000

Het charter van de IAF beschrijft:

- de reikwijdte, die het gehele concern dient te omvatten;
- de bevoegdheden van de IAF. In bijzonder het recht op volledig onbelemmerde informatie vergaring is essentieel;
- de verantwoordelijkheden; een ongedeelde verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de IAF los van andere lijn of staffuncties;
- de waarborgen voor de onafhankelijke positie van de IAF binnen de organisatie en de daarbij vereiste rapportagelijnen;



- de persoonlijke onafhankelijkheid en objectiviteit van de IAF medewerkers;
- de bekwaamheden, kennis en professionele deskundigheid van de IAF als geheel;
- de toepasselijkheid van nationale en internationale beroepsregels.

Best Practice:

- De Auditcommissie agendeert jaarlijks de beoordeling van het Internal Audit Charter op actualiteit, adequaatheid en toepassing. De CAE bereidt dit agendapunt voor met de voorzitter van de Auditcommissie en geeft zo nodig wijzigingsvoorstellen voor dit charter.

5.4 Waarborgen van de communicatie- en rapportagelijnen van de CAE

“The chief audit executive should report to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfill its responsibilities.” IIA Standard 1110

Om te kunnen komen tot een objectief oordeel is het van belang dat de IAF hiërarchisch niet is geplaatst onder organisatieonderdelen die onderworpen worden aan audits. Het rapporteren aan de CEO is de best mogelijke waarborg voor een zo onafhankelijk mogelijke positie. Daarnaast dient de CAE een open communicatielijn te hebben naar de Auditcommissie.

Best Practices:

- De Auditcommissie waarborgt dat de CAE rapporteert aan de voorzitter van het Bestuur (CEO).
- De Auditcommissie ziet er op toe dat de CAE een directe communicatielijn naar de voorzitter van de Auditcommissie heeft.
- De Auditcommissie stelt vast dat de frequentie van het periodiek overleg tussen de CAE met de CEO en met de CFO adequaat is.
- De Auditcommissie heeft minimaal eenmaal per jaar overleg met de CAE zonder aanwezigheid van de RvB en de externe accountant.
- De voorzitter van de Auditcommissie heeft meerdere malen per jaar bilateraal overleg met de CAE. De CAE communiceert de voorgenomen gespreksonderwerpen vooraf met de CEO en/of CFO.
- De CAE woont alle vergaderingen van de Auditcommissie bij.
- De Auditcommissie lost eventuele onenigheden tussen het bestuur en de CAE op.

5.5 Beoordelen van de bemensing van de IAF en waarborgen dat deze functie de benodigde middelen heeft

“The chief audit executive should communicate the internal audit activity’s plans and resource requirements ... to senior management and to the audit committee for review and approval. The chief audit executive should also communicate the impact of resource limitations.” IIA Standard 2020

“The internal audit activity collectively should possess or obtain the knowledge, skills, and other competencies needed to perform its responsibilities.” IIA Standard 1210

Om effectief te kunnen zijn dient de IAF te beschikken over toereikende middelen, waaronder personeel. De benodigde capaciteit is mede gebaseerd op het auditplan dat afgestemd is op de risico's, typologie en strategie van de organisatie. De vakbekwaamheid, ervaring en deskundigheid sluiten aan bij de geplande audits. Daartoe dient de IAF te beschikken over deskundige auditors waaronder de schaarse specialisten op het gebied van IT-audit (register EDP-Auditors), fraude-onderzoeken, financial audit (Register Accountants) en operational audit (o.a. Register Operational auditors) waarbij tevens de branch- en business kennis goed ontwikkeld is. Essentieel daarbij is ook de functie van CAE, die het aanspreekpunt is voor de Auditcommissie, en die zorgvuldig en goed ingevuld moet worden.

Best Practices

- De Auditcommissie keurt het functieprofiel van de CAE goed.
- De Auditcommissie houdt toezicht op het voorgenomen aannemen of ontslaan van de CAE door de RvB.
- De voorzitter van de Auditcommissie spreekt voorafgaand aan de benoeming met de kandidaat CAE die door het bestuur wordt voorgedragen.
- De voorzitter van de Auditcommissie houdt een exit-interview bij het ontslag van de CAE.
- De Auditcommissie verleent goedkeuring aan de aanname en het ontslag van de CAE.
- De Auditcommissie toetst de beloning van de CAE in relatie tot die van het hoogste management van de onderneming in het algemeen en in het bijzonder ten opzichte van de CFO.



- De Auditcommissie stelt vast dat persoonlijke of afdelingsgebonden targets van de CAE zijn functioneren niet belemmeren.
- De Auditcommissie bespreekt de toereikendheid van beschikbare middelen met de CAE tussentijds en ook bij de bespreking van het auditplan. Daarbij worden ook beschikbare sector afhankelijke externe benchmarks gehanteerd, en worden personeelssamenstelling, -verloop en benodigde opleidingen besproken.
- De Auditcommissie bespreekt noodzakelijke tijdelijke of permanente uitbreiding van beschikbare capaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, met de CAE en de CEO.
- De IAF is een permanent onderdeel van de organisatie. Het uitbesteden van de gehele Internal Audit Functie en/of langdurige inhuur van de CAE worden niet overwogen.

5.6 Beoordelen en evalueren van het Internal Audit plan

“The chief audit executive should communicate the internal audit activity’s plans ... to senior management and to the audit committee for review and approval.” IIA Standard 2020

Het is van groot belang dat het internal audit plan gedragen wordt door het bestuur, senior management en de Auditcommissie. Daarom dient de CAE elk van deze partijen te vragen om input voor het plan voor het komend jaar. Hierdoor kan hij een afgewogen plan voorleggen aan het bestuur. Na een akkoord door het bestuur wordt het plan ter goedkeuring voorgelegd aan de Auditcommissie. Voortschrijdend inzicht kan leiden tot bijstelling van het plan gedurende het jaar. Heldere communicatie van deze wijzingen en de daarbij behorende motivatie dient eveneens te worden afgestemd met deze partijen.

Best Practices

- De Auditcommissie levert input aan de CAE voor het auditplan van het komend jaar, voordat dit is vastgesteld door het bestuur.
- De Auditcommissie bespreekt met de CAE de wijze waarop het jaarplan tot stand is gekomen. Daarbij wordt aandacht besteed aan:
 - de wijze waarop input is gevraagd aan het bestuur en senior management;
 - de risicoafweging die de IAF heeft gehanteerd voor het auditplan.
- De Auditcommissie keurt het door het bestuur vastgestelde jaarplan goed.
- Belangrijke wijzigingen in het jaarplan worden besproken met en goedgekeurd door de Auditcommissie.
- De Auditcommissie kan met medeweten van het bestuur ook tussentijds de IAF verzoeken om specifieke onderzoeken uit te voeren.

5.7 Overzicht houden op de coördinatie van de IAF met andere interne assurance-functies en de externe accountant

“The chief audit executive should share information and coordinate activities with other internal and external providers of relevant assurance and consulting services to ensure proper coverage and minimize duplication of efforts.” IIA Standard 2050

Om overlap van werkzaamheden of leemtes te voorkomen is het van groot belang dat er een goede afstemming is tussen alle partijen die zich bezig houden met interne beheersing, risicomanagement en governance. Hierbij valt te denken aan de IAF en de externe accountant, maar zeker ook aan de control-, risk management- en compliance functies en eventuele andere afdelingen die zich bijvoorbeeld bezig houden met fraudebestrijding, security, business continuity en environment.

Best Practices

- De Auditcommissie ziet erop toe dat er een goede afstemming en taakverdeling bestaat tussen de Internal Audit functie en andere assurance of “second line of defense” functies zoals riskmanagement, control en compliance.
- De Auditcommissie stelt vast dat de CAE alle “second line of defence” functies overziet en opneemt in de auditplanning.
- De Auditcommissie ziet toe op de wijze waarop het bestuur de afstemming tussen de werkzaamheden van de IAF en de externe accountant met behulp van de CAE heeft georganiseerd, zodat er een effectieve en efficiënte werkverdeling tussen de IAF en de externe accountant resulteert.



5.8 Beoordelen van de rapportages van de IAF

“The chief audit executive should report periodically to the audit committee and senior management on the internal audit activity’s ... performance relative to its plan. Reporting should include significant risk exposures and control issues, corporate governance issues, and other matters needed or requested by the audit committee and senior management.” IIA Standard 2060

De IAF rapporteert periodiek omtrent de voortgang van het plan en de bijstelling daarvan. Daarbij worden met name hoge risico’s en tekortkomingen in de interne beheersing gerapporteerd.

Best Practices

- Aan de hand van een inzichtelijke overzichtsrapportage bespreekt de Auditcommissie periodiek:
 - de belangrijkste bevindingen in de afgelopen periode;
 - de voortgang en adequaatheid van de implementatie van de door Internal Audit en Externe Accountant gegeven aanbevelingen;
 - de voortgang van de auditplanning;
 - aandachtspunten inzake de bezetting en beschikbaar gestelde middelen van de IAF.
- Na afloop van het jaar beoordeelt de Auditcommissie het jaarverslag Internal Audit en bespreekt dit met de CAE. Het jaarverslag omvat:
 - de gerealiseerde audits ten opzichte van planning;
 - de bemanning inclusief professionele deskundigheidontwikkeling en het verloop;
 - de gerealiseerde middelen ten opzichte van budget.
- De Auditcommissie bespreekt afzonderlijke rapportages van de IAF inzake de grootste risicogebieden zoals bijvoorbeeld inzake ICT en specifiek door de Auditcommissie gevraagde onderzoeken.
- De Auditcommissie bespreekt frauderapportages met name als leidinggevenden betrokken zijn bij de fraude, en de daarop door het bestuur ondernomen acties.

5.9 Beoordelen van de opvolging door het management van de auditaanbevelingen

“The chief audit executive should establish a follow-up process to monitor and ensure that management actions have been implemented effectively or that senior management has accepted the risk of not taking action.” IIA Standard 2500

De uiteindelijke effectiviteit van een IAF wordt ook in belangrijke mate bepaald door de mate waarin en de tijdigheid waarmee gedane aanbevelingen ook daadwerkelijk door het management worden geïmplementeerd. Daarnaast geeft de realisatie van de implementatie van de aanbevelingen de Auditcommissie een goed beeld over de cultuur van de interne governance van de organisatie.

Best Practice

- De Auditcommissie beoordeelt de voortgang van de implementatie van de door het management geaccepteerde audit aanbevelingen. Daarbij besteedt de Auditcommissie nadrukkelijk aandacht aan majeure issues en significante achterstanden bij de implementatie.
- De Auditcommissie bespreekt de oorzaken van significante achterstanden en vervolgacties met het bestuur.

5.10 Bewaken en beoordelen van de effectiviteit van de IAF

“The chief audit executive should develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity and continuously monitors its effectiveness.” IIA Standard 1300

“External assessments, such as quality assurance reviews, should be conducted at least once every five years by a qualified, independent reviewer or review team from outside the organization.” IIA Standard 1312

“The chief audit executive should effectively manage the internal audit activity to ensure it adds value to the organization.” IIA Standard 2000

“The internal audit activity should evaluate and contribute to the improvement of risk management, control, and governance processes using a systematic and disciplined approach.” IIA Standard 2100



Het bewaken van de kwaliteit van de werkzaamheden van de IAF is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de CAE. Daarbij stelt de CAE tenminste jaarlijks met een interne zelfbeoordeling vast dat de IAF voldoet aan de IIA Standaarden. Dit wordt aangevuld met een onafhankelijk extern onderzoek, dat tenminste eens per 5 jaar plaatsvindt.

Best Practices

- De Auditcommissie bespreekt jaarlijks de kwaliteitsborging van de IAF met de CAE
- De Auditcommissie ziet erop toe dat de door de beroepsorganisatie voorgeschreven externe kwaliteits-toetsing wordt uitgevoerd en bespreekt de rapportage daarvan met de CAE.
- De Auditcommissie vraagt de externe accountant naar de effectiviteit van de IAF en de IAF naar de effectiviteit van de externe accountant.
- De Auditcommissie beoordeelt zelfstandig het functioneren van de IAF aan de hand van:
 - De mate van realisatie van de auditplanning;
 - De helderheid en compactheid van de rapportages;
 - De toegevoegde waarde van de audits;
 - De kwaliteit van de belangrijkste aanbevelingen en de acceptatie door het management
 - De klanttevredenheid van de afnemers van de diensten.
- De Auditcommissie vormt zich een zelfstandig beeld van het functioneren van de CAE op basis van:
 - De houding en het gedrag tijdens vergaderingen; Een positieve grondhouding, een onafhankelijke opstelling met een heldere, open en transparante communicatie. Daarbij wordt vasthoudendheid gecombineerd met oplossingsgerichtheid en het streven naar continue verbetering.
 - De mate waarin de CAE een waarde creërend onderdeel is van het bedrijf. Trots zijn op de eigen organisatie en kennis hebben van de business zijn hierbij van groot belang.
 - Het bezitten van competenties, zoals, integriteit, pro-activiteit, diplomatie, creativiteit, een goede oordeelsvorming, goede analysevaardigheid en actuele vaktechnische inhoud. Daarbij is het belangrijk dat beschikt wordt over de relevante kwalificaties.
 - De mate van wederzijds vertrouwen.

5.11 Ondersteunen van de Auditcommissie door de CAE

"The CAE should assist the audit committee in ensuring that its charter, role, activities, and processes are appropriate to fulfill its responsibilities." IIA Practice Advisory 2060-2

The CAE can play an important role by assisting the committee to periodically review its activities and suggesting enhancements. In this way, the CAE serves as a valued advisor to the committee on audit committee and regulatory practices. Examples of activities that the CAE can undertake are:

- *Review the charter for the audit committee at least annually and advise the committee whether the charter addresses all responsibilities directed to the committee in any terms of reference or mandates from the board of directors.*
- *Review or maintain a planning agenda for the audit committee's meeting that details all required activities to ascertain whether they are completed and that assists the committee in reporting to the board annually that it has completed all assigned duties.*
- *Draft the audit committee's meeting agenda for the chairman's review, facilitate the distribution of the material to the audit committee members, and write up the minutes of the audit committee meetings.*
- *Encourage the audit committee to conduct periodic reviews of its activities and practices compared with current best practices to ensure that its activities are consistent with leading practices.*
- *Meet periodically with the chairperson to discuss whether the materials and information being furnished to the committee are meeting their needs.*
- *Inquire from the audit committee if any educational or informational sessions or presentations would be helpful, such as training new committee members on risk and controls.*
- *Inquire from the committee whether the frequency and time allotted to the committee are sufficient."*

De CAE kan de Auditcommissie ondersteunen bij het invullen van haar verantwoordelijkheden. Dit door te helpen zorg dragen dat het Auditcommissie charter, de -werkzaamheden en de -informatieverstrekking voldoende is voor de invulling van haar verantwoordelijkheden.

Voorbeelden hiervan zijn, de voorbereiding van de jaarlijkse beoordeling van het Auditcommissie charter, het zorg dragen voor de jaarplanning van de Auditcommissie, het voorbereiden van de Auditcommissie agenda, het met de voorzitter evalueren van de vergaderingen en het doen van voorstellen ter verbetering, het voorbereiden van jaarlijkse beoordeling of de Auditcommissie in overeenstemming met de Best



Practices en haar taakopdracht heeft gefunctioneerd, het voorbereiden van de periodieke evaluatie van de externe accountant.

Best Practice

- De CAE bespreekt met de voorzitter van de Auditcommissie op welke wijze er ondersteuning kan worden gegeven aan het waarborgen dat de Auditcommissie haar verantwoordelijkheden adequaat invult. Dit betreft de voorbereiding en het advies inzake
 - De jaarlijkse beoordeling van het Auditcommissie charter
 - De agenda en de jaarplanning
 - Het doen van een verzoek om een vergadering van de Auditcommissie bijeen te roepen als de CAE dit nodig acht
 - Educatie voor leden van de Auditcommissie
 - Het evalueren van de vergaderingen en de verstrekte informatie
 - De evaluatie of de verantwoordelijkheden conform charter en Best Practices worden ingevuld
 - De periodieke evaluatie van de externe accountant.

5.12 Tot slot

In de bijlagen zijn voorbeeld charters opgenomen voor de Auditcommissie en de IAF waarin de hiervoor opgenomen Best Practices verwerkt zijn.



Bijlage 1: Voorbeeld charter Auditcommissie

PURPOSE

To assist the Supervisory Board in fulfilling its oversight responsibilities.

The audit committee shall in any event focus on supervising the activities of the management board with respect to:

- The operation of the internal risk management and control systems, including supervision of the enforcement of the relevant legislation and regulations, and supervising the operation of codes of conduct.
- The provision of financial information by the company (choice of accounting policies, application and assessment of the effects of new rules, information about the handling of estimated items in the annual
- Accounts, forecasts, work of internal and external auditors, etc.).
- Compliance with recommendations and observations of internal and external auditors.
- The role and functioning of the internal audit department.
- The policy of the company on tax planning.
- Relations with the external auditor, including, in particular, his independence, remuneration and any non-audit services for the company.
- The financing of the company.
- The applications of information and communication technology (ICT).

AUTHORITY

The audit committee shall act as the principal contact for the external auditor if he discovers irregularities in the content of the financial reports.

The audit committee has authority to conduct or authorize investigations into any matters within its scope of responsibility.

It is empowered to:

- Appoint, compensate, and oversee the work of any registered public accounting firm employed by the organization.
- Resolve any disagreements between management and the auditor regarding financial reporting.
- Pre-approve all auditing and non-audit services.
- Retain independent counsel, accountants, or others to advise the committee or assist in the conduct of an investigation.
- Seek any information it requires from employees - all of whom are directed to cooperate with the committee's requests - or external parties.
- Meet with company officers, external auditors, or outside counsel, as necessary.

COMPOSITION

The audit committee will consist of at least three and no more than six members of the Supervisory Board. The board or its nominating committee will appoint committee members and the committee chair.

The audit committee shall not be chaired by the chairman of the supervisory board or by a former member of the management board of the company.

Each committee member will be both independent and financially literate. At least one member of the audit committee shall be a financial expert within the meaning of best practice provision as defined by applicable legislation and regulation

MEETINGS

The committee will meet at least four times a year, with authority to convene additional meetings as circumstances require. All committee members are expected to attend each meeting - in person or via teleconference or videoconference.



The committee will invite members of management a.o. the chairman of the management board (chief executive officer), the chief financial officer and the external auditor, or others to attend meetings and provide pertinent information, as necessary. The audit committee shall invite the Chief Audit Executive to attend all its meetings.

It will hold private meetings with auditors (see below) and executive sessions. Meeting agendas will be prepared and provided in advance to members, along with appropriate briefing materials. Minutes will be prepared.

The audit committee shall meet with the external auditor as often as it considers necessary, but at least once a year, without management board members being present.

The audit committee shall at least once a year, meet with the CAE without management board members being present.

The external and internal auditor may request a meeting of the audit committee. If they consider one is necessary.

RESPONSIBILITIES

The committee will carry out the following responsibilities:

Financial Statements

- Review significant accounting and reporting issues, including complex or unusual transactions and highly judgmental areas, and recent professional and regulatory pronouncements, and understand their impact on the financial statements.
- Review with management and the external auditors the results of the audit, including any difficulties encountered.
- Review the annual financial statements and consider whether they are complete, consistent with information known to committee members, and reflect appropriate accounting principles.
- Review other sections of the annual report and related regulatory filings before release and consider the accuracy and completeness of the information.
- Review with management and the external auditors all matters required to be communicated to the committee under generally accepted auditing *Standards*.
- Understand how management develops interim financial information, and the nature and extent of internal and external auditor involvement.
- Review interim financial reports with management and the external auditors before filing with regulators, and consider whether they are complete and consistent with the information known to committee members.

Internal Control

- Consider the effectiveness of the company's internal control system, including information technology security and control.
- Understand the scope of internal and external auditors' review of internal control over financial reporting, and obtain reports on significant findings and recommendations, together with management's responses.

Internal Audit

The audit committee:

- Discusses annually with management and the CAE whether the purpose, authority, positioning, scope and responsibilities of the IAF as described in the IAF charter still reflects the current needs of the organization and the applicable Best Practices. Further more the Audit committee evaluates the application of the IAF charter.
- Ensures there are no unjustified restrictions or limitations in the scope or authorizations which hinder the IAF to do its work independently and objectively and covers the whole organization.
- Ensures that the IAF reports to the CEO and supervise that the CAE has regularly (f.e biweekly) private meetings with the Board members; in any case with the CEO and the CFO.
- Ensures that an open and effective communication line exists between the CAE en the audit committee.



- Solves disagreements between the Board and the CAE.
- Invites the CAE to all meetings of the audit committee.
- On a regular basis, meet separately with the CAE to discuss any matters that the committee or internal audit believes should be discussed privately.
- Endorses the profile of the CAE as defined by Senior Management.
- Reviews and concurs timely in the appointment, replacement, or dismissal of the CAE.
- Evaluates the compensation of the CAE compared to that of the Senior management.
- Reviews the incentive scheme of the CAE to ensure that the scheme does not create potential threads related to independence or objectivity.
- Discusses and endorses the audit plan as approved by Management Board, the related budget and the adequacy of required staffing.
- Discusses and endorses the extend of outsourcing, if any, with the CEO and de CAE.
- Discusses the quality assurance program of the IAF and the results of the external assessments as required by professional standards with the CAE.
- Discusses with the CAE the process that leads to the annual plan, including risk assessment used by the IAF.
- Discusses any additional items to the plan or changes in the priority with Senior Management and the CAE.
- Monitors progress versus plan of the audit activity.
- Approves any changes to the audit plan as suggested by Senior Management and the CAE.
- Ensure that significant findings and recommendations made by the internal auditors are received by management and discussed on a timely basis, and ensure that management timely responds to recommendations by the internal auditors.
- Reviews the annual report of the IAF.
- Review the effectiveness of the IAF (with the help of the external auditor), including compliance with The Institute of Internal Auditors' *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- Ensures that there is adequate coordination of the activities of the IAF and other internal assurance providers such as risk management and compliance officers.
- Ensures that all other assurance providers or second line of defense functions are overseen and audited by the IAF.
- Ensures that there is adequate coordination between the IAF and the external auditors to prevent duplication of work and gaps in audit coverage.
- Evaluate the performance of the CAE.

External Audit

- Review the external auditors' proposed audit scope and approach, including coordination of audit effort with internal audit.
- Review the performance of the external auditors with the help of the CAE and exercise final approval on the appointment or discharge of the auditors.
- Review and confirm the independence of the external auditors by obtaining statements from the auditors on relationships between the auditors and the company, including non-audit services, and discussing the relationships with the auditors.
- Ask the external auditor to evaluate the effectiveness of the IAF.
- On a regular basis, meet separately with the external auditors to discuss any matters that the committee or auditors believe should be discussed privately.

Compliance

- Review the effectiveness of the system for monitoring compliance with laws and regulations and the results of management's investigation and follow-up (including disciplinary action) of any instances of noncompliance.
- Review the findings of any examinations by regulatory agencies and any auditor observations.
- Review the process for communicating the code of conduct to company personnel and for monitoring compliance therewith.
- Obtain regular updates from management and company legal counsel regarding compliance matters.



Reporting Responsibilities

- Regularly report to the board of directors about committee activities, issues, and related recommendations.
- Provide an open avenue of communication between internal audit, the external auditors, and the board of directors.
- Report annually to the shareholders, describing the committee's composition, responsibilities and how they were discharged, and any other information required by rule, including approval of non-audit services.
- Review any other reports the company issues that relate to committee responsibilities such as:
 - The periodical Internal Audit monitoring report.
 - The annual IAF report.
 - The most important IAF audit reports.
 - The fraud reports.

Other Responsibilities

- Perform other activities related to this charter as requested by the board of directors.
- Institute and oversee special investigations as needed.
- Review and assess the adequacy of the committee charter annually, requesting board approval for proposed changes, and ensure appropriate disclosure as may be required by law or regulation.
- Confirm annually that all responsibilities outlined in this charter have been carried out.
- Evaluate the committee's and individual members' performance on a regular basis.
- Use the support of the CAE as appropriate.



Bijlage 2 Voorbeeld: Model charter IAF

MISSION AND SCOPE OF WORK

The mission of the internal auditing department is to provide independent, objective assurance and consulting services designed to add value and improve the organization's operations. It helps the organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

The scope of work of the internal auditing department is to determine whether the organization's network of risk management, control, and governance processes, as designed and represented by management, is adequate and functioning in a manner to ensure:

- Risks are appropriately identified and managed.
- Interaction with the various governance groups occurs as needed.
- Significant financial, managerial, and operating information is accurate, reliable, and timely.
- Employee's actions are in compliance with policies, standards, procedures, and applicable laws and regulations.
- Resources are acquired economically, used efficiently, and adequately protected.
- Programs, plans, and objectives are achieved.
- Quality and continuous improvement are fostered in the organization's control process.
- Significant legislative or regulatory issues impacting the organization are recognized and addressed properly.

Opportunities for improving management control, profitability, and the organization's image may be identified during audits. They will be communicated to the appropriate level of management.

ACCOUNTABILITY

The chief audit executive (CAE), in the discharge of his/her duties, shall be accountable to management and the audit committee to:

- Provide annually an assessment on the adequacy and effectiveness of the organization's processes for controlling its activities and managing its risks in the areas set forth under the mission and scope of work.
- Report significant issues related to the processes for controlling the activities of the organization and its affiliates, including potential improvements to those processes, and provide information concerning such issues through resolution.
- Provide information periodically on the status and results of the annual audit plan and the sufficiency of department resources.
- Coordinate with and provide oversight of other control and monitoring functions (risk management, compliance, security, legal, ethics, environmental, external audit).

INDEPENDENCE

To provide for the independence of the internal auditing department, its personnel report to the CAE, who reports to the chief executive officer and has an direct communication line to the Audit Committee in a manner outlined in the above section on accountability. It will include as part of its reports to the audit committee a regular report on internal audit personnel.

RESPONSIBILITY

The CAE and staff of the internal auditing department have responsibility to:

- Develop a flexible annual audit plan using appropriate risk-based methodology, including any risks or control concerns identified by management, and submit that plan to the managing board and audit committee for review and approval.
- Implement the annual audit plan, as approved, including, and as appropriate, any special tasks or projects requested by management and the audit committee.



- Maintain a professional audit staff with sufficient knowledge, skills, experience, and professional certifications to meet the requirements of this charter.
- Establish a quality assurance program by which the CAE assures the operation of internal auditing activities.
- Perform consulting services, beyond internal auditing's assurance services, to assist management in meeting its objectives. Examples may include facilitation, process design, training, and advisory services.
- Evaluate and assess significant merging/consolidating functions and new or changing services, processes, operations, and control processes coincident with their development, implementation, and/or expansion.
- Evaluate the adequacy, actuality and application of the IAF charter at least annually.
- Consider the scope of work of the external auditors and regulators, as appropriate, for the purpose of providing optimal audit coverage to the organization at a reasonable overall cost.

RELATION WITH THE AUDIT COMMITTEE

The CAE has the responsibility to:

- Establish open communication and a good relationship with the audit committee.
- Ask the audit committee to provide input in the audit plan.
- Explain to the audit committee how the risk assessment used by the IAF fits into the ERM process of the organization.
- Discuss the quality assurance program of the IAF and discuss the results of internal and external assessments.
- Provide the audit committee with reports that meet their needs.
- Report to the audit committee how the skills, proficiency, and experience match the those need to fulfill the audit plan successfully.
- Issue periodic and annual reports to the audit committee on:
 - major control weaknesses and fraud.
 - progress vs. plan.
 - important findings.
 - the extent of implementation audit recommendations.
- Provide the audit committee with reports on the most significant risk area like ICT.
- Keep the audit committee informed of emerging trends and successful practices in internal auditing.
- Provide a list of significant measurement goals and results to the audit committee to enable it to review the effectiveness of the IAF.
- Assist in the investigation of significant suspected fraudulent activities within the organization and notify management and the audit committee of the results.
- The CAE shall support the audit committee as agreed with the chairman of the audit committee.

AUTHORITY

The CAE and staff of the internal auditing department are authorized to:

- Have unrestricted access to all functions, records, property, and personnel.
- Have full and free access to the audit committee.
- Allocate resources, set frequencies, select subjects, determine scopes of work, and apply the techniques required to accomplish audit objectives.
- Obtain the necessary assistance of personnel in units of the organization where they perform audits, as well as other specialized services from within or outside the organization.

The CAE and staff of the internal auditing department are not authorized to:

- Perform any operational duties for the organization or its affiliates.
- Initiate or approve accounting transactions external to the internal auditing department.
- Direct the activities of any organization employee not employed by the internal auditing department, except to the extent such employees have been appropriately assigned to auditing teams or to otherwise assist the internal auditors.



STANDARDS OF AUDIT PRACTICE

The internal auditing department will meet or exceed the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* of The Institute of Internal Auditors.

Chief Audit Executive

Chief Executive Officer

Audit Committee Chair

Dated _____





De agenda van het NIVRA in het maatschappelijk debat (2008) is te vinden op www.nivra.nl.

Antonio Vivaldistraat 2-8
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Telefoon (020) 301 04 01
Fax (020) 301 03 02
E-mail: debat@nivra.nl
Internet: www.nivra.nl

